



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA**

**Habilidades blandas y desempeño laboral en la Municipalidad de Pomahuaca, Jaén**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en Gestión Pública

**AUTORA:**

Br. Lisseth Jhassmin Castillo Leon (ORCID: 0000-0002-5195-6366)

**ASESOR:**

Dr. Orlando Alarcón Díaz (ORCID: 0000-0003-2042-7282)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de políticas públicas

**Chiclayo – Perú**

**2019**

## **DEDICATORIA**

A toda la gente emprendedora del Perú y del mundo que le imprime esa fuerza innata para progresar en la vida.

Lisseth Jhassmin

## **AGRADECIMIENTO**

Con aprecio inmenso al Dr. Orlando Alarcón Díaz, por su don de caballero, su enorme empatía, gran asesoría y sabias enseñanzas.

Lisbeth Jhassmin

## **Página del Jurado**

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, LISSETH JHASSMIN CASTILLO LEON, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, filial Chiclayo, declaro que el trabajo académico titulado Habilidades blandas y desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, Jaén presentado en 78 folios para la obtención del grado académico de Maestría en Gestión Pública es de mi autoría.

Por lo tanto declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo a lo establecido por las normas de elaboración del trabajo académico.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en busca de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor me someto a las sanciones que determina el procedimiento disciplinario

Chiclayo, 10 de julio del 2019

  
\_\_\_\_\_  
LISSETH JHASSMIN CASTILLO LEON  
DNI 73889357

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del jurado .....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	v
Índice.....	vi
Índice de tablas .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. MÉTODO .....</b>	<b>21</b>
2.1. Tipo de investigación .....	21
2.2. Diseño de investigación .....	21
2.3. Variables .....	21
2.3.1. Operacionalización de variables .....	22
2.4. Población .....	24
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	24
2.6 Procedimiento .....	25
2.7 Aspectos éticos.....	25
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>26</b>
<b>IV. DISCUSIÓN .....</b>	<b>32</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>36</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>41</b>
Test de habilidades blandas y desempeño laboral .....	41
Ficha técnica .....	44
Validación del instrumento .....	47
Confiabilidad del instrumento .....	56
Autorización para el desarrollo de la tesis .....	58
Formulario de autorización para la publicación electrónica del trabajo de investigación o la tesis .....	59
Acta de aprobación de originalidad de trabajo académico .....	60
Reporte turnitin.....	61
Autorización de la versión final del trabajo de investigación.....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población.....	24
Tabla 2: Liderazgo .....	26
Tabla 3: Comunicación .....	26
Tabla 4: Coaching .....	27
Tabla 5: Trabajo en equipo.....	27
Tabla 6: Negociación .....	28
Tabla 7: Desempeño de Labores .....	28
Tabla 8: Desempeño contextual .....	29
Tabla 9: Desempeño adaptativo .....	29
Tabla 10: Actitud laboral.....	30
Tabla 11: Análisis de resultados.....	31
Tabla 12: Correlación entre las variables.....	35
Tabla 13: Baremo general .....	45
Tabla 14: Baremo específico.....	45
Tabla 15: Estadísticos de Fiabilidad.....	46
Tabla 16: Varianza de los Items .....	57
Tabla 17: Alfa de Cronbach .....	57

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación surgió como una necesidad de determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén, considerando que al realizar el análisis de la problemática se observó que, precisamente es pertinente llevar a cabo un estudio que contribuya a establecer el nivel de significatividad, respecto de las habilidades blandas y el desempeño laboral. Esta situación motivó la realización del presente estudio fundamentado en la teoría de la inteligencia emocional de Goleman, la teoría de la inteligencia exitosa de Sternberg, la teoría de la interdependencia social de Johnson y Johnson y al teoría de las relaciones humanas de Chiavenato. El nivel de relación que existe entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén se determinó a través del test elaborado por el investigador y validado por expertos en investigación científica quienes han tenido en cuenta las dimensiones, indicadores e instrumentos. El estudio se realizó orientado por el tipo de investigación correlacional y el diseño no experimental. Se trabajó con una población de 44 integrantes. Luego del proceso se procedió a analizar, interpretar y discutir los resultados, concluyendo que el desarrollo de las habilidades blandas y el desempeño laboral tienen implicancia recíproca en la municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén

**Palabras Clave:** Habilidades blandas, desempeño laboral, gestión



## ABSTRACT

The present research work emerged as a need to determine the level of relationship between the soft skills and work performance in the municipality of Pomahuaca, province of Jaen, considering that the analysis of the problem was that it is precisely relevant to carry out a study that will help establish the level of significance, respect the soft skills and job performance. This situation motivated the present study based on the theory of emotional intelligence Goleman, the theory of successful intelligence of Stenrberg, the theory of social interdependence of Johnson and Johnson and the theory of relations human Chiavenato. This situation motivated the present study based on the theory of emotional intelligence Goleman, the theory of successful intelligence of Stenrberg, the theory of social interdependence of Johnson and Johnson and the theory of relations human Chiavenato. The study was oriented by the type of correlational research and non-experimental design. He worked with a population of 44 members. After the process was to analyze, interpret, and discuss the results, concluding that the development of soft skills and job performance have mutual implication the municipality of Pomahuaca, province of Jaén

**Keywords:** Skills soft and performance, labor, management.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El mundo actual se encuentra envuelto en profundas transformaciones que han trastocado su estructura originando cambios en los aspectos político, social, económico, cultural, en cuyo contexto se necesita de gente que tengan la capacidad de adecuarse progresivamente a la realidad asumiendo comportamientos responsables, flexibles, proactivos y tolerantes, predisposición para trabajar en equipo, considerando que, uno de los componentes que participa en el proceso holístico de la persona son las interacciones que edifica con los individuos de su alrededor.

Los seres humanos somos individuos muy complejos, conformados por diferentes facetas como relacionadas con lo espiritual, histórico, social, biológico, cognitivo, afectivo, histórico, entre otros.

Dicha dificultad ha permanecido en dinamismo, a lo largo de la historia, por lo que reforzar la idea de quiénes realmente somos implica determinar nuestras fortalezas, limitaciones, habilidades, intereses, aspiraciones y valores.

Conocernos es una tarea constante en la coexistencia de las personas, en la medida que implica descubrir, paulatinamente, nuestra gran complejidad

La tarea, evidentemente no resulta nada fácil, debido a que ya que presume incorporar diversos aspectos y ciertamente, en muchas ocasiones, discordantes, de cada ser humano (minedu, 2016).

En un escenario continuamente mecanizado, en el cual, las tareas y las labores se subordinan, directa o indirectamente, a la tecnología, las habilidades blandas surgen como la nueva condición primordial en el mundo laboral, en cuyo contexto, en este mar de cambios, la capacidad de adaptación constituye el ancla más segura, de hecho es allí, en la acomodación donde reposa el poder y la relevancia del comportamiento del ser humano.

Es evidente que las habilidades socioemocionales corresponden al área de la conducta, emergen de los y habitualmente se denominan blandas, éstas conciernen al

ámbito de la conducta, emergen de las manifestaciones de la idiosincracia y habitualmente se postulan blandas (Bassi, Busso, Urzúa y Vargas, 2012).

Goleman (1998) postula que las actitudes de carácter emocional son doblemente relevantes y están relacionadas con lo intelectual y la práctica. Esta aseveración, que trasciende al entorno de las empresas ha derivado sobre el debate respecto a las habilidades blandas

Las habilidades blandas están relacionadas con la competencia de los seres humanos para interrelaciones con los demás y uno mismo, entender y gestionar el control de las emociones, instituir y alcanzar propósitos, tomar determinaciones independientes y enfrentar escenarios hostiles de modo creativo y constructivo (Goodsped Ortega 2016).

La facultad de tener conocimiento de los sentimientos de los demás, en tanto se instituye un acto comunicativo es importante para ofrecer una inmejorable asistencia al usuario, toda vez, que constituye la mejor manera de desarrollar interacciones que auspician seguridad

Los seres humanos cimentan su identidad de modo relacional. Las personas desde que son niños, interactúan con la persona de cuidado que va a contribuir a la edificación de prototipos mentales de cómo se manifestará la interrelación con los demás, así como una figura de cómo se es.

La representación de otro ser humano, diferente a nosotros, que identifica nuestras insuficiencias, que descifra y las satisface, se encaminará reconstruir en nuestro cerebro quiénes somos realmente.

La contemplación de los otros nos va precisando en el transcurso de la vida, en cuyo contexto se asume la exigencia de agradecimiento, a su vez, la competencia de identificar a otros (Benjamin, 1996).

Se necesita considerar las particularidades, las conductas y las habilidades de los trabajadores de la municipalidad del distrito de Pomahuaca, comprensión de la provincia de Jaén ante escenarios de responsabilidad.

Las habilidades blandas coadyuvan a apreciar el índice de interacciones evidentes que se producen entre los servidores de una entidad

Este escenario enaltece la facultad de entender las insuficiencias de los demás, por ejemplo, el ponerse en el lugar de los demás implica una situación de carácter emocional, que implementada en el servicio al usuario, puede modificarse en un potente producto de ventaja competitiva (Granda, 2018).

En la actualidad, la municipalidad de Pomahuaca considera que el coraje, la persistencia, la confianza y los conocimientos que se van generando constituyen una pieza muy importante para el éxito en los proyectos que gestione, siendo fundamental el ejercicio de las habilidades blandas por parte del personal que labora en la comuna.

Las instituciones necesitan técnicos con una visión holística de la realidad, seres humanos con excelente formación profesional, pero que as vez ostenten habilidades que les permita incorporarse positivamente al grupo de trabajo y convertirse en un valor agregado (Muñoz, 2013).

Los expertos persisten en que la formación emocional es fundamental para favorecer el desarrollo de buenas predisposiciones ante la vida, que contribuyan a la gestión de relaciones interpersonales, la estimulación de aquello que implica ponerse en el lugar del otro y fortalecer ciertas actitudes que conllevan a afrontar con creces los problemas, las frustraciones y los fracasos (Bisquerra, 2003)

Las llamadas habilidades blandas se relacionan con la inteligencia emocional, entendida como la facultad de gestionar las emociones y la asertividad, el comportamiento y las relaciones que se establecen con otras personas, pero que naturalmente sean efectivas

La municipalidad de Pomahuaca necesita de trabajadores con un alto desarrollo, fundamentalmente, de habilidades blandas, que les permita destacar y saber sobre todo desenvolverse de manera apropiada en el ejercicio de sus funciones, realizando su tarea en equipo (Chiavenato, 2005)

Las habilidades blandas involucran aspectos relacionados con el hecho de estar en condiciones para realizar un trabajo en equipo, incluyen también, la capacidad de influir en los demás, comunicación, toma de determinaciones, inteligencia emocional. Estas

necesidades no se aprenden de la teoría, son extraordinariamente complicadas de entrenar y adquirir, sobrevienen de la reflexión y la intención individual de fortalecer en las interrelaciones personales (Silva, 2016).

Se percibe un trabajo netamente personalista, en el cual se soslaya el hecho de ponerse en lugar del otro, es decir el afecto al prójimo, subsistimos en una comunidad sumamente consumista e indiferente ante las dificultades que atraviesan los demás (Antonio, 2018).

En el Perú se necesita insertar en el currículo el desarrollo de las habilidades blandas para responder a las exigencias del espacio laboral y para ello es necesario hacer una transformación profunda en la educación sobre las bases de orientación hacia el desarrollo de valores, actitudes y capacidades necesarias para fortalecer la empleabilidad y dar direccionamiento a esta exigencia laboral en la que supera a la oferta del mercado” (Ministerio de Educación, 2016).

En la municipalidad de Pomahuaca se busca en los trabajadores, no solo la gestión de las habilidades blandas, con el propósito que se fortalezca el desarrollo de la comuna reflejado en los resultados obtenidos por la entidad, sino también a partir del buen desempeño laboral del personal.

En este ámbito, la gestión de las habilidades blandas resulta sumamente importante en el contexto laboral actual, por tanto, actualmente las organizaciones ponen la mirada en técnicos que sean capaces de estar a tono con el desarrollo de habilidades blandas simultáneamente a sus estudios

Si bien cierto que estas capacidades son congénitas, todos estamos en condiciones de gestionarlas y consecuentemente muchas entidades invierten fondos pecuniarios en cursos en los cuales sus gerentes puedan llevarlas a cabo, ya que los expertos requieren sobresalir en el marco del mercado actual competitivo (Savitsky, 2016, p.1).

Las habilidades blandas han adquirido bastante preponderancia, debido a la inquietud de formar a los seres humanos en temas laborales de orden transversal y al alto grado de comunicación que se instituye a través de las redes sociales y otras tecnologías que transforman al entorno en un permanente intercambio de información y conocimiento.

Asimismo, a lo largo de la historia, los expertos han recurrido a las facultades cognoscitivas e intelectuales con el propósito de realizar estudios respecto al desempeño laboral, toda vez que se consideraba que los individuos más inteligentes tenían más posibilidades de éxito en el trabajo, no obstante, la inteligencia, sólo constituye una parte del devenir histórico, debido existen otros elementos que intervienen y que están asociados con la personalidad como la creatividad, la cooperación, el gusto, la integridad, la asistencia y la satisfacción por lo que están realizando.

El desempeño de los trabajadores se refleja en las tareas que realizan en el área en la que se desenvuelven, en dependencia a la manera en que estén motivados

La motivación apoya a descifrar el comportamiento de los servidores en la tarea, en la medida que, la persona requiere de distintas maneras para que evidencien un mejor rendimiento y logren sus propósitos y metas (Sum, 2015).

Actualmente se sabe que el trabajo constituye una de las actividades que ocupa la mayor parte del tiempo en la coexistencia diaria de la gente, por tanto resulta muy relevante valorar los papeles relacionados con el desempeño en la tarea

No obstante esta realidad, en las organizaciones no se acostumbra considerar si se lo realiza con el objetivo de aminorar costes; es decir tan sólo para aumentar la rentabilidad de las entidades con fines de lucro soslayando el provecho de los seres humanos que trabajan al interior de la institución (Díaz, 2010, citado por Castro, 2016).

Esto implica, indudablemente, que los trabajadores son lo más relevante para una organización, para el efecto se necesita considerar a cada uno de los elementos que podrían tener influencia en el desempeño de los empleados, lo cual significa, que no necesariamente se tiene que estar subordinado a la tecnología, sino que es imprescindible preservar al personal a fin de que pueda ofrecer un mejor desenvolvimiento en cada una las tareas encomendadas.

La calidad de vida laboral de una entidad se presenta en función del contexto, el ecosistema, la atmósfera que se evidencia.

Los denuestos para fortalecer la calidad de vida en el trabajo son ejercicios ordenados que desarrollan las instituciones para ofrecer a los empleados una ocasión de

mejorar en el ejercicio de sus funciones y su apoyo a la entidad (De la Cruz y Huamán, 2016).

El desenvolvimiento en el trabajo se encuentra enmarcado en las actividades o conductas apreciadas en los servidores que son importantes para el logro de los propósitos institucionales.

Un mejor desenvolvimiento en las tareas constituye la fuerza más relevante que ostenta un institución (Chiavenato, 2000).

Una colectividad es valorada como exitosa o fallida cuando el índice de desarrollo logrado por su población, en función de la práctica de valores, el respeto a la normatividad, los esquemas, los hábitos; en líneas generales por su cultura institucional, la misma que se manifiesta en el desenvolvimiento laboral de los miembros del régimen en su conjunto” (Mayurí, 2008).

Entonces se puede afirmar que el desenvolvimiento de las personas en el trabajo constituye la mezcla de su práctica con sus logros, por tanto, lo que tiene que hacer, primero, realizar el cómputo de la atención a la acción.

El desempeño se conceptúa como aquella capacidad de los empleados, lo cual implica que una persona va a producir un mejor desenvolvimiento en la tarea en un menor tiempo poniendo de manifiesto menos despliegues y con más efectividad

Según Palaci (2005) el desenvolvimiento en el trabajo es el valor que se aguarda como aporte a la institución de los distintos eventos comportamentales que un sujeto realiza en un periodo de tiempo.

Sobre el tema, Sum (2015), en su estudio científico relacionado las motivaciones y desenvolvimiento en el trabajo por parte de los servidores de una entidad de Quetzaltenango, presentado ante la Universidad Rafael Landívar asumió que:

La motivación constituye un asunto de gran relevancia para las instituciones, si se opera de mejor manera puede apoyar a que los empleados tengan una mejor productividad es fundamental para el desenvolvimiento de los trabajadores y así conseguir inmejorables resultados.

La motivación resulta de gran importancia si se quiere tener un mejor desenvolvimiento de los operadores, porque es ella la que conduce a que la persona accione de alguna forma en la institución se pretende conseguir los propósitos determinados y el cumplimiento de las metas.

El desempeño de los trabajadores se manifiesta en las acciones que ellos efectivizan en su respectivo escenario de desempeño, dependiendo, a su vez, de la manera que los empleados de una entidad estén motivados.

Asimismo, la motivación contribuye a la descripción del comportamiento de los servidores en el desempeño de la tarea. La persona requiere de distintas maneras para obtener un mejor provecho y alcance sus propósitos y metas.

En la municipalidad de Pomahuaca los trabajadores necesitan tener bastante motivación en relación con sus tareas que desempeñan a fin de que en el devenir no se les presente limitaciones de índole personal o laboral, que podría ser perjudicial no sólo para ellos, sino también para la comuna.

A su vez, Pedraza, Amaya y Conde (2010) realizaron un estudio científico sobre desempeño laboral en la Universidad de Zulia de Maracaibo, Venezuela, asumen que:

El desenvolvimiento de los trabajadores siempre ha sido considerado como el punto central para la gestión de la efectividad y el éxito de una entidad, por tal motivo subsiste actualmente la absoluta utilidad para los gestores del capital humano, los elementos que conlleven a valorarlo y a fortalecerlo.

En esta perspectiva, el desenvolvimiento se encuentra en función de las actividades o conductas manifestadas en los trabajadores que son importantes para los propósitos de la institución y pueden ser valorados en materia de las capacidades de cada persona y su nivel de participación en la entidad.

El desempeño laboral está subordinado no solamente al monto del despliegue puesto de manifiesto, sino también al nivel de aptitudes y apreciaciones de los roles del ser humano



Una persona que gestiona un gran despliegue en la tarea que realiza, pero muestra limitaciones o ha sido evaluada de manera incorrecta, que es importante para alcanzar el progreso de la entidad probablemente alcance un precario desempeño.

A este respecto, Lucha y Baerlocher (2016) realizaron un estudio sobre las habilidades interpersonales de un profesor, en la Universidad de Barcelona, España y a partir del cual asumieron que:

Frecuentemente, los expertos mencionan que las habilidades desarrolladas entre personas se sujetan al temperamento del ser humano y que por consiguiente, no se pueden ni enseñar, menos aprender, solamente en ciertos casos, con el despliegue y experticia se llegaría gestiona esta habilidad social.

El hincapié en la gestión de tales habilidades emerge a partir del enfoque comunicativo, a través del cual, el docente asume diversos roles al interior de la entidad.

Se necesita, por tanto que, en la municipalidad de Pomahuaca se promueva un ambiente favorable que permita promover un buen ejercicio de las habilidades interpersonales por parte de los trabajadores

A su vez, Larico (2015) realizó un trabajo de investigación relacionado con los elementos que generan motivación y cuál su incidencia en el desempeño laboral de los servidores de la comuna de San Román, Juliaca asumió que:

La persona direcciona el comportamiento hacia propósitos y metas preestablecidas, bien sean institucionales o individuales, como respuesta a incentivos internos y del entorno que recepciona.

Es de esta forma que la motivación se vincula con el estudio de factores que originan, encauzan y defienden el comportamiento humano y por tanto se asocia con el desenvolvimiento laboral

La motivación resulta primordial en los empleados, toda vez que la tarea fundamental se realiza por el bienestar de la colectividad

Por lo mismo, Ortega (2017) realizó un estudio vinculado con el desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas arribando a las siguientes conclusiones:

La sociedad necesita seres humanos que no sean inflexibles, sino visionarios, tampoco irresponsables, pero que posean capacidad para desarrollar el pensamiento crítico, muestren actitud y predisposición para la tarea en equipo y predispuestos a resolver dificultades en fin, mujeres y hombres comprometidos, que se ajusten a las transformaciones que experimenta el mundo.

Las habilidades blandas han alcanzado una enorme preponderancia enmarcadas en la necesidad de promover la formación integral de los seres humanos en temas laborales.

Asimismo, la teoría de la inteligencia emocional de Goleman se refiere en términos de que:

La inteligencia emocional constituye la facultad para identificar los sentimientos personales y de los demás. Es la actitud de estimularse y desarrollar relaciones sanas con otras personas. Es una serie de actitudes y competencias que condiciona el comportamiento de la persona, sus maneras cómo reacciona o su estado mental” (Goleman, 1998, citado por Granda, 2018).

Al respecto Tobar (2012) afirma, por ejemplo, que lo que particulariza a los seres humanos que logran una mayor satisfacción en el trabajo so significa que tengan un coeficiente intelectual elevado, sino el domino de una cadena de habilidades blandas, como la gestión del control de las emociones, la motivación, el ponerse en el lugar del otro, la capacidad de edificar y mantener interacciones de calidad con los que se encuentran a su alrededor. Todas estas particularidades conforman la concepción de inteligencia emocional.

Un estado emocional constituye una capacidad que se ha adquirido sobre la base de la inteligencia emocional que trae consigo un desempeño de la tarea de nivel destacado

Las emociones son, esencialmente impulsos que nos conducen a accionar. La emoción es la alteración o perturbación de la mente, en cuyo contexto, a partir de las cuales, la inteligencia emocional es la facultad de identificar los estados emocionales propios y los de los demás y la destreza para gestionarlos (Goleman, 1995, citado por Saénz-López y De las Heras, 2013).

La Teoría de la Inteligencia Exitosa de Sternberg (2007) sustenta, a su vez, la presente investigación, quien refiere que la inteligencia exitosa es propia de quienes han logrado éxitos en la vida. Es la que se utiliza para obtener logros importantes y es confirmada por aquellos que lo han obtenido y otros que aun advierten la iniciativa de obtenerlos propiamente, poniendo énfasis en sus perfiles subjetivos.

La inteligencia exitosa involucra tres aspectos: un aspecto analítico, un aspecto creativo y un aspecto práctico, siendo más resaltante cuando logra equilibrar los tres. Es realmente relevante advertir en qué circunstancias se los debe emplear, en vez de únicamente ostentarlos. No necesariamente es un tema cuantitativo, sino de ponderación. Los individuos con este tipo de talento asumen sus fortalezas y debilidades y tratan de sacarle provecho sobremanera a los primeros y resarcir los otros

La inteligencia analítica es la competencia para realizar un análisis y evaluación de ideas, resolución de dificultades y adoptar determinaciones

Presupone facultades de reconocimiento de inconvenientes, de concepción apropiada de los mismos, de planeación de estrategias y programación de metodologías para su resolución, de asignación de fondos para solucionar problemas (Galíndez, 2007).

La inteligencia creativa es la capacidad para transitar más allá de lo establecido y generar otras ideas importantes para encontrar actuales y buenos problemas

Se asocia con el pensamiento sintético, con la facultad para apreciar vínculos que otros seres humanos no perciben.

Las personas creativas con inteligencia exitosa problematizan las conjeturas por lo general admitidas, se precian de incurrir en errores, asumir riesgos reflexivos, están a la búsqueda de labores que permiten la creatividad, usan el tiempo para meditar de manera creativa, son tolerantes con la imprecisión (Coll, Mayordomo, Onrubia, Rochera y Engel, 2006).

La inteligencia práctica es la capacidad de convertir la teoría en práctica y los postulados abstractos en actuaciones prácticas.

Es la que predispone a los seres humanos para resolver dificultades en la vida real.

El ser humano con inteligencia práctica adquiere y emplea con mucha facilidad un asunto específico del conocimiento sobreentendido, el cual está encaminado a la actividad, que coadyuva a la adaptación hacia un mecanismo determinado, entender cómo funciona y hacerlo funcionar en provecho propio, elide el dispositivo para adecuarse a él y luego proceder a moldearlo (Coll, Mayordomo, Rochera, Onruibia y Engel, 2006).

En consecuencia, en la gestión de las predisposiciones blandas, los servidores de la comuna de Pomahuaca de Pomahuaca necesitan poner en marcha su inteligencia exitosa al reconocer sus virtudes y compensar o corregir sus debilidades, entendiendo y comprendiendo que ninguna persona es excelente en todo. Ellos, indudablemente, aprecian el escenario en el que se localizan, para determinar si éste contribuye o no a considerarlos para conseguir a plenitud el provecho a su capacidad y propiciar una adecuada interacción con los demás.

Del mismo modo, la Teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato (1992) considera que en las entidades, las personas intervienen en diferentes grupos sociales y permanecen en constantes interrelaciones. Esta teoría estudió a profundidad esa interacción.

Cada ser humano constituye una personalidad bastante notoria en la conducta con quienes interactúa, pero al mismo tiempo se siente influenciado por los demás. Cada persona trata de concordarse con los demás colectivos establecidos, tratando de ser entendido y admitido.

Es fundamentalmente que al interior de la institución emergen las ocasiones de las relaciones interpersonales, en cuyo contexto, un adecuado entendimiento contribuye al apareamiento de un ambiente en el que individuo es incentivado a expresarse con libertad

Por tanto deben predominar las relaciones interpersonales de un modo efectivo para generar y mantener un espacio que permita lograr los objetivos y metas

La redención de la fortaleza humana a través de la motivación se subordina mucho a la subsistencia de condiciones de un ambiente apropiado de la institución, por eso es que la autoridad necesita identificar las necesidades de las personas para entender de mejor

manera la conducta de los trabajadores y emplear la motivación como instrumento para fortalecer las buenas condiciones de vida al interior de la entidad (López, 1992).

En efecto se aprecia que la sociedad experimenta cambios importantes, los cuales inciden en el desarrollo humano, en las formas de vida de los seres humanos, en las interrelaciones que ocurren al interior de las organizaciones. Es más, las TIC están permitiendo que el espacio esté cerca y los individuos lejos, no obstante interactúan en tiempo real (Bigum y Kenway, 1999).

Esta dinámica demanda considerar a la persona y el potencial que ostenta entendiéndolo en una direccionalidad integral, teniendo en cuenta los aspectos intelectual, afectivo y social, admitiéndolo como un ser activo que puede evolucionar y cambiar el entorno en el que vive.

Respecto a lo referido Senge (1999) expresa que las instituciones necesitan planear el desarrollo de la persona teniendo en cuenta la óptica motivacional y considerando que es un prototipo actual, incentivando la edificación de condiciones primordiales para configuración del binomio entidad-empleado, así como la alternativa de involucrarse en el proceso productivo con gran efectividad.

Esta inquietud ha sido acopiada por quienes ocupan cargos públicos o privados en la nación, por quienes a lo largo del devenir histórico han observado la necesidad de las instituciones ofrezcan un escenario que fomente el desarrollo de interrelaciones favorables entre los empleados, así como una atmósfera laboral agradable para el ejercicio de las funciones (Vásquez, 2018).

Es fundamental que los trabajadores de la municipalidad de Pomahuaca interactúen positivamente, en un espacio laboral favorable para el ejercicio de sus funciones.

Esta teoría menciona que lo esencial de un grupo los conforma la interdependencia existente entre sus integrantes, lo que permite que se constituya en un componente dinámico. La estructuración de la interdependencia social define cómo interactúan los seres humanos, lo que, a su vez también define los corolarios. Así desde el contexto positivo favorece los despliegues recíprocos y el alcance de los logros institucionales (Castañeda y López, 2012).

Este aporte influye en el trabajo colaborativo y se aplica a cualquier situación en la que los individuos establecen metas habituales con otros individuos de modo que los corolarios de alguien son perjudicados por el accionar de los demás (Johnson y Johnson, 1999).

Lo innegable es que para realizar un trabajo cooperativo o colaborativo es preciso hacerlo, no solamente pasa por juntarlos y decirles que cooperen en el ejercicio de alguna actividad.

En este marco se colige que existe dps formas de interdependencia, entre las que resalta la que adquiere ribetes de postiva-colaborativa, que constituye el resultado de la interrelación favorable de las personas que alientan y no escatiman esfuerzos para aprender.

Este hecho garantiza que los trabajadores se mantengan unidos en aras de gestionar una tarea común y arribar a buen puerto por intermedio de una colaboración positiva. En esta perspectiva cada uno de ellos se verá recompensado amén de la labor realizada por los demás integrantes del grupo.

La interdependencia negativa suele instituirse como una interrelación de dificultad, en el entendido que las personas desalientan y obstaculizan los esfuerzos de cada quien hacia el logro.

Entonces, cuando no existe interdependencia no ocurre la interrelación entre los miembros de un colectivo, porque los sujetos realizan su trabajo en forma independiente, carente de algún tipo de intercambio con cada quien, lo cual significa que las energías de cada uno no posibilita el beneficio de los demás.

Tan es así que los trabajadores de la municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén necesitan, en el ejercicio de sus funciones gestionar habilidades blandas y trabajar en forma cooperativa y con interdependencia como si tratara de uno solo.

Ante esta realidad se requiere poner en práctica las habilidades blandas, las mismas que incluyen: saber realizar trabajo en equipo, ejercicio del liderazgo, comunicación fluida, toma de decisiones, inteligencia emocional (Silva, 2016).

Se concebirá como habilidades blandas a una serie de predisposiciones que no se encuentran asociadas lo cognitivo, las cuales son muy importantes para asimilar y desenvolverse con éxito en la tarea.

Estas predisposiciones son denominadas, asimismo, del saber ser, es decir cómo debe ser un ser humano, qué habilidades tiene que ostentar para implementar acciones y para interrelacionarse con los otros (Lagos, 2012, citado por Silva, 2016).

Saber ser implica relacionarse con uno mismo, con los otros y además con el contexto, mostrando mucho entusiasmo, espíritu de desafío, visión y buen trato, gestión del control de las emociones, metodologías de carácter afectivo: distinción, honestidad; estrategias de índole social: trabajo cooperativo. El saber ser pone en ejercicio la autorreflexión con el fin de mejorar el desempeño.

Las habilidades blandas son aquellas que se encuentran orientadas a la gestión de aptitudes de carácter social. Son identificadas de mejor forma por los empleadores en instancias de que una persona busca trabajo. Se trata de competencias de comunicación, de trabajo cooperativo, de adaptabilidad y flexibilidad (Valdebenito, 2013).

Las capacidades blandas constituyen aquellas predisposiciones necesarias para la gestión de una labor de modo efectivo y que imprimen la distinción en los demás, en la perspectiva de que se emplea un trato afable o genera una grata impresión (Repetto, 2009).

Conjunto de comportamientos manifestados por un individuo en un escenario interpersonal que evidencia opiniones, deseos, emociones, predisposiciones de ese individuo de una manera apropiada a la realidad respetando esos comportamientos en los otros, que en general soluciona dificultades inmediatas de la situación en tanto aminora la posibilidad de dificultades futuras (Caballo, 1986).

Salamanca (2009) consideró que son una serie de facultades que contribuyen a que una persona interactúe de mejor manera en las labores que desempeña.

Asimismo, Mujica (2005) mencionó que son aquellas peculiaridades de un ser humano que le permite interrelacionarse con los demás de modo efectivo. Al respecto, el liderazgo constituye una dimensión de las habilidades blandas en el marco del presente

trabajo de investigación, concebido como el mecanismo por el cual se incide en otros individuos para lograr los propósitos organizacionales

El liderazgo es la tarea de mover e incidir en los demás para cohesionar y alcanzar los propósitos y metas que serán compartidas en la entidad.

La tarea del liderazgo puede ser efectuada por seres humanos que ocupan varios roles en la institución, que en todo caso se encuentran asociados con cargos formales, o también pueden tornarse solamente líderes naturales en el sentido de que desempeñan esas actividades (Leithwood, 2009).

Un guía es un individuo que ostenta la competencia de guiar a su equipo hacia la búsqueda de propósitos y metas que contribuyan a fortalecer la tarea de los empleados. Un líder es un ser humano que ofrece direccionamiento y tiene incidencia en su equipo.

Los líderes tienen que estar en condiciones de ejercer el control del cambio y de presentirlo, necesitan convertirse en sujetos proactivos, es decir asumir una apreciación diáfana del devenir de la institución, sin la cual no sabrían hacia dónde van, tampoco hacia dónde conducen a los aliados y por tanto tendrían ínfimas posibilidades de transformarse en entidades exitosas.

Por su parte, la comunicación también es una de las dimensiones de las habilidades blandas en el proceso de la presente investigación, constituye la competencia de transferencia de insuficiencias, anhelos y concepciones sobre la realidad y respecto de sí mismo. Es un complejo proceso propio de los seres humanos que laboran en un escenario de interrelaciones como son las entidades, en las que muchas situaciones de comunicación se generan de manera simultánea (MINEDU, 2016).

En el desarrollo de las habilidades blandas, la comunicación juega un rol protagónico y de manera particular, la escucha activa, la cual se entiende como la facultad de oír y comprender la información desde la óptica del hablante.

Hace lo propio la empatía, cuya esencia estriba en el hecho de percatarse de lo que experimentan los que se encuentran a nuestro alrededor sin que haya necesidad de que nos los hagan saber.



Se necesita tener la capacidad de percatarnos de nuestros propios sentimientos o de no permitir que se traspasen. La empatía es nuestro radar social (Goleman, 1998)

También, la asertividad, que constituye la facultad de manifestar las propias concepciones, dogmas y emociones de modo positivo, transparente, sincero y directo, considerando los derechos inherentes y ejerciendo respeto sobre los derechos de los otros (MINEDU, 2016)

Igualmente, el coaching (entrenamiento) se circunscribe como otra de las dimensiones de las habilidades blandas en el marco del presente trabajo de investigación:

El coaching es la habilidad para formular interrogantes orientadas a ofrecer ayuda a otros individuos, mediante el aprendizaje en la investigación y revelación de otras creencias que se consigue como resultados el logro de los propósitos (Sanz, 2012).

El coaching en el campo individual se implica en la atención que se le debe ofrecer a las dificultades subjetivas. En el contexto profesional pone énfasis en el desenvolvimiento trabajando la dinámica individual, colectiva e institucional

El Coaching ha de comprenderse como estrategia que coadyuva a desarrollar un proceso de apoyo personalizado en el contexto individual o profesional, ya sea de manera personal, grupal o institucional con la finalidad de redimir su talento, potenciando el grado de efectividad de sus tareas y llevando a cabo el plan consensuado (Bayón, 2017, p.16).

De la misma manera, el trabajo en equipo es otra de las dimensiones de las habilidades blandas en la línea de la presente investigación:

El trabajo en equipo constituye el primigenio propósito colaborativo y cooperativo que se desarrolla con los demás.

Es la capacidad que evidencian los seres humanos para formar parte de un equipo, desarrollen la tarea juntos, como diferente a realizarlo de manera individual o competitiva

El trabajo en equipo implica emplear habilidades comunicativas que favorezcan la intervención, precisamente, a los integrantes, mostrarse interesado en resolver las diferencias que se podrían originar en el equipo y contribuir a hacerle frente y gestionar el espíritu de equipo (Silva, 2016).

Un equipo está constituido por conglomerado de individuos organizados que laboran juntos para alcanzar una meta (Funlam, 2006).

Por lo mismo, la negociación es otra de las dimensiones de las habilidades blandas en el escenario de la presente investigación:

Negociación por una parte quiere decir que tienes la capacidad de alcanzar resultados esperados y continuar por la senda del éxito en las interacciones con los demás (Silva, 2016).

A través de la negociación se intercambia información que propicia la recíproca participación y el permanente acomodo de expectativas y distinciones de las partes (Gulliver, 1979, citado por Ormachea, 2011).

La negociación es actividad constante y correspondiente a la persona que se lleva a cabo en las diferentes acciones que realiza a lo largo de su vida (Álvarez, 2018)

Es más, el desempeño laboral como una de las variables del presente trabajo de investigación constituye la productividad laboral y el comportamiento que expresa el trabajador en el ejercicio de sus funciones.

El desempeño laboral es el desenvolvimiento del empleado orientado al logro de los propósitos establecidos” (Chiavenato, 2000).

El desempeño laboral se concibe como las facultades y predisposiciones que interacciona con las características de la tarea y de la entidad para generar conductas que puedan perjudicar y las transformaciones que no tienen ningún precedente vienen apareciendo en las instituciones (Milkovich y Boudrem, 1994).

El desempeño es el beneficio que un ser humano puede aportar en lo que se refiere al cumplimiento de las acciones que lleva a cabo (Altuve y Serrano, 1999).

El desempeño laboral es el nivel de implementación alcanzado por el servidor en el logro de propósitos a la interna de la entidad en un determinado periodo de tiempo (Bohórquez, 2004).

El desempeño laboral es la forma cómo los integrantes de la institución laboran para lograr objetivos comunes, supeditado a normas elementales definidas con anterioridad (Stoner, 1987, citado Guzmán, 2017).

El desempeño laboral está definido por elementos de actitud del ser humano como por ejemplo el orden, la cooperación, el nivel de iniciativa, el compromiso, la confianza, la discreción, “la presentación individual y elementos operativos como el grado de conocimiento que asume respecto de la tarea que desempeña, trabajo cooperativo, liderazgo” (Chiavenato, 2000, citado Guzmán, 2017, por p.20).

Sobre el tema el desempeño en el trabajo comprende una de las dimensiones del desempeño laboral en el contexto del presente trabajo de investigación, que no es sino, la manera cómo alguien trabaja y es juzgado por su efectividad

El desempeño de las labores es la ancestral idea de implementación, la misma que se relaciona con las conductas que originan el bien o servicio que beneplace los compromisos que adquiere la entidad. Este desenvolvimiento se concretiza en las labores mas importantes de puesto laboral, alcanzadas a través de cierta técnica de análisis de puestos de trabajo (Gorriti, 2016).

El desempeño en el trabajo está asociado con el hecho de completar las tareas, cantidad y calidad de la tarea, reajuste del conocimiento, labores precisas y cuidadosas, palnificación y sistematización, adopción de determinaciones, resolución de dificultades, monitoreo y vigilancia de recursos.

En esta perspectiva, el desempeño contextual constituye otra de las dimensiones del desempeño laboral y se asocia con indicadores moderadores referidos al escenario institucional, psicológico y social de la elaboración que participan como impulsores favoreciendo, obstaculizando, inclusive impidiendo el desempeño de la tarea (Gorriti, 2016).

El desempeño contextual trata de la tarea extra, esfuerzo, iniciativa, entusiasmo, atención a las obligaciones, inventiva, perseverancia, interés, entrega, proactividad, creatividad, colaboración, apoyo a los otros, compromiso organizacional.

Por su parte, el desempeño adaptativo comprende otra de las dimensiones del desempeño laboral, definido como el escenario en el que el sujeto se adecua a las transformaciones en el regimen de trabajo (Koopmans, 2011).

En un extremo, Pulakos (2000) identifica ocho dimensiones: administración de urgencias o situaciones críticas; gestión del estrés; solución creativa de dificultades; Administración de riesgos o modificaciones que se presentan de manera súbita en las labores; aprendizaje de las labores, tecnologías y metodologías, acomodación interpersonal, cultural y física.

El desempeño adaptativo involucra generación de nuevas ideas, ajuste de metas y planeamientos en razón de la realidad, aprendizaje de otras labores, flexibilidad y mentalidad abierta, actuación moderada, mostrar resiliencia, afrontar situaciones creativas ante problemas difíciles, lidiar con situaciones de trabajo inciertas e impredecibles.

Asimismo, el comportamiento laboral se instituye como una de las dimensiones del desempeño laboral en el marco del presente trabajo de investigación, constituye:

El estudio del desenvolvimiento y de las predisposiciones de los seres humanos al interior de las instituciones.

Este campo centra su enfoque en cómo la tarea que realizan los trabajadores fortalece o dificulta la efectividad y producción de la organización. Comprende hasta tres unidades de análisis: la persona, el equipo y la institución. Las dos primeras están centradas en un microaspecto, al grado personal del trabajador sobre este espacio y sobresalen asuntos como las características de personalidad, diferencias entre los seres humanos, las predisposiciones de los trabajadores y su interés para las labores y liderazgo, la formación y adopción de determinaciones en equipo (Champoux, 2011, citado por Dailey, 2012).

Esta dimensión comprende el comportamiento después de las labores, demasiados y largas treguas, inasistencia, denuncias, tardanzas, ejecución inapropiada de la tarea, accidentes, agravios y patrañas en torno a sus pares, peleas y discusiones con compañeros de labores, desidia en la seguridad, mal empleo de privilegios, excesiva negatividad, cometer errores en forma deliberada.

Entonces, el problema de investigación fue formulado de la siguiente manera ¿cuál es el nivel de relación que existe entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, Jaén?

La investigación se justifica, en la medida que se requiere determinar la relación existente entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, Jaén, para el caso se ha empleado metodologías procedimentales, técnicas y herramientas, orientados a la validación y al establecimiento de la confiabilidad del estudio. Su relevancia está asociada con el reconocimiento objetivo de las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén, toda vez que, considerando los resultados alcanzados se tratará de brindar un servicio de calidad a la colectividad.

En tal sentido, la hipótesis fue formulada de la siguiente manera:  $H_1$ : Existe relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, Jaén.  $H_0$ : No existe relación entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, Jaén

Del mismo modo, el objetivo general se plantea de la siguiente manera. Determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, Jaén; mientras que los objetivos específicos fueron planteados de la siguiente forma:

Identificar el nivel de desarrollo de las habilidades blandas en la municipalidad de Pomahuaca, Jaén

Establecer el grado de desarrollo del desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, Jaén

Analizar el nivel de relación que existe entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, Jaén.

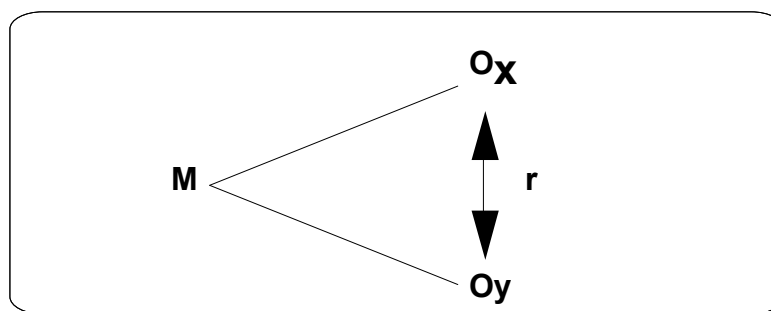
## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo de investigación

Fue de tipo correlacional, el cual estuvo orientado a determinar el nivel de relación que existe entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, Jaén

### 2.2. Diseño de investigación

Atendiendo a la naturaleza del estudio, el diseño de investigación fue de tipo no experimental, tal como se detalla en el siguiente esquema:



Donde:

M : Muestra

Ox: Observación de la variable 1

Oy: Observación de la variable 2

R : Relación entre las variables

### 2.3. Variables

#### Variable 1: Habilidades blandas

Peculiaridades de un ser humano que coadyuvan al proceso de interacción con los demás.

#### Variable 2: Desempeño laboral

“Es conducta del empleado en lo que significa el logro de los propósitos personales, profesionales e institucionales” (Chiavenato, 2000, p.111).

### 2.3.1. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de la Variable Independiente: Habilidades Blandas*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Nivel	Téc/instr.
Habilidades blandas	Liderazgo	Las autoridades ejercen influencia en los trabajadores para alcanzar los objetivos de la municipalidad de Pomahuaca  Quienes ejercen liderazgo en la municipalidad de Pomahuaca controlan y prevén el cambio.	Alto Medio Bajo	Observación Test
	Comunicación	El proceso de comunicación se desarrolla a través de la escucha activa  Las ideas se expresan de manera clara, sincera y directa		
	Coaching	Se ofrece atención a las dificultades individuales de los trabajadores  Se potencia el grado de efectividad de las tareas a través de un plan consensuado		
	Trabajo en equipo	Los trabajadores desarrollan su tarea de manera cooperativa y colaborativa  Los trabajadores gestionan el espíritu de equipo		
	Negociación	Se consensua y se negocia los acuerdos  Se propicia la recíproca participación y el permanente reajuste de predilecciones de las partes		

*Fuente: Cuadro elaborado por la investigadora*

Tabla 2

*Operacionalización de la Variable Independiente: Desempeño Laboral*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Nivel	Téc/instr.
Desempeño laboral	Desempeño de labores	<p>Reconoce la manera cómo alguien trabaja y que es juzgado por su efectividad</p> <p>Advierte que las conductas generan la satisfacción de los compromisos asumidos</p> <p>Completa las tareas, cantidad y calidad del trabajo,</p>	Alto Medio Bajo	Observación Test
	Desempeño contextual	<p>Entiende que el escenario institucional, psicológico y social son catalizadores en la ejecución de la tarea</p> <p>Desarrolla la tarea extra, se esfuerza, tiene iniciativa, entusiasmo, atención a las obligaciones, inventiva, persistencia, motivación, dedicación proactividad, creatividad y cooperación</p> <p>Apoya a los demás mostrando colaboración; con conocimiento, destreza, hábito y personalidad</p>		
	Desempeño adaptativo	<p>Se adapta en forma empática a los cambios que se generan en el sistema de trabajo</p> <p>Maneja la incertidumbre y los cambios impredecibles en el trabajo evidenciando adaptabilidad interpersonal, adaptabilidad cultural y adaptación física</p>		
	Actitud laboral	<p>Realiza acciones de negatividad, comete errores en forma deliberada, hacer cosas que deterioran la imagen de la organización</p> <p>Incurre en demasiados y largos descansos, ausentismo, quejas tardanzas, realización inadecuada de las tareas, accidentes,</p>		

*Fuente: Cuadro elaborado por la investigadora*



## 2.4. Población

Está conformada por 44 trabajadores de la municipalidad de Pomahuaca, tal como se aprecia en la tabla 1

**Tabla 1**  
**Población**

Grupo de estudio					
Hombres		Mujeres		Total	
F	%	F	%	F	%
27	61,36	17	38,64	44	100

Fuente: CAP de la municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén

## 2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el acopio de información se ha utilizado la técnica de fichaje, orientada a acumular datos teóricos con los que se encaminó la investigación, en cuyo contexto se hizo uso de fichas bibliográficas, en las que se registraron los datos correspondientes de las fuentes materia de análisis. Fichas textuales, las cuales se utilizaron para reproducir un párrafo del texto considerado para el óptimo tratamiento del estudio. Fichas de comentario, en las que se anotaron ciertas glosas de la información acopiada y que, obviamente, el experto los consideraba pertinentes.

Las técnicas de campo, entre ellas, la observación, que constituye el juicio del estudio efectuado bajo estándares de probidad, fuste y confiabilidad con el objetivo de alcanzar información relevante sobre el grado de relación existente entre las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca de la provincia de Jaén. El cuestionario, considerado como instrumento de acopio de datos a partir de un abanico de preguntas predisuestas de manera sigilosa sobre el estudio con el propósito que sean respondidas por el grupo de referencia.

### Validez y confiabilidad

La validez se ha supeditado al juicio de hasta tres expertos, quienes ostentan crédito ético y técnico en concordancia con el estudio y amplios conocimientos en temas

científicos, quienes han valorado el documento. La confiabilidad del instrumento se determinó mediante el Alfa de Cronbach

## **2.6. Procedimiento**

Se ha precisado los distintos eslabones por los que ha atravesado la investigación. En todo el proceso se reflexionó y sintetizó, así como se realizaron argumentaciones particulares a partir de consideraciones generales y se formularon conclusiones globales desde deducciones singulares. Se estableció en forma pormenorizada las formas relacionadas con las fuentes, la estrategia para el acopio de datos, el instrumento que condujo a valorar la realidad, las variables, los conceptos operacionales, la muestra y los recursos que permanecieron al alcance.

### **2.6. Métodos de análisis de datos.**

La información se organizó en tablas. Se realizó el tratamiento de los datos empleando la estadística descriptiva y los programas Excel y SPSS. Se aplicó el instrumento de acopio de datos, a partir del cual se recogió la información más importante, la que fue configurada estadísticamente. Se utilizó la media aritmética, la desviación estandar y el coeficiente de variabilidad

## **2.7 Aspectos éticos**

La realización del estudio constituyó una demanda moral, valoración oficial y científica, empleando de modo serio los datos recogidos, porque una investigación erróneamente trabajada, con resultados escasamente válidos y confiables no admite consistencia ética y sin legitimidad no genera ningún valor agregado al estudio. Se debe asumir todas las responsabilidades a que hubiere lugar, ajustándose a la autenticidad y los principios éticos que tutelan la investigación, sobre todo cuando se trabaja con personas.

### III. RESULTADOS

#### Objetivo específico 1

#### Identificación del nivel de desarrollo de las habilidades blandas

**Tabla 2**  
**Liderazgo**

Nivel	F	%	Estadísticos
Alto	10	22,73	$\bar{X} = 13,3$ $S = 4,17$ $CV = 31,35\%$
Medio	9	20,45	
Bajo	25	56.82	
TOTAL	44	100%	

*Fuente: Cuestionario estructurado y aplicado al grupo de estudio en abril del 2019*

De los hallazgos obtenidos sobre la dimensión correspondiente, el grupo de estudio lo aprecia en un nivel bajo, evidenciado alrededor del 56.82%, con un puntaje promedio de 13,3 puntos, una desviación estandar de 4,17 puntos y un coeficiente de variabilidad de 31,35%

**Tabla 3**  
**Comunicación**

Nivel	F	%	Estadísticos
Alto	9	20,45	$\bar{X} = 13,3$ $S = 4,03$ $CV = 30,3\%$
Medio	11	25,00	
Bajo	24	54,55	
TOTAL	44	100%	

*Fuente: Cuestionario estructurado y aplicado al grupo de estudio en abril del 2019*

De los hallazgos obtenidos sobre la dimensión correspondiente, el grupo de estudio lo aprecia en un nivel bajo, evidenciado alrededor del 54,55%, con un puntaje promedio de 13,3 puntos, una desviación estandar de 4,03 puntos y un coeficiente de variabilidad de 30,3%

**Tabla 4**  
**Coaching**

Nivel	F	%	Estadígrafos
Alto	8	18,18	
Medio	13	29,55	$\bar{X} = 13,3$
Bajo	23	52,27	$S = 3,88$
TOTAL	44	100%	$CV = 29,17\%$

*Fuente: Cuestionario estructurado y aplicado al grupo de estudio en abril del 2019*

De los hallazgos obtenidos sobre la dimensión correspondiente, el grupo de estudio lo aprecia en un nivel bajo, evidenciado alrededor del 52,27%, con un puntaje promedio de 13,3 puntos, una desviación estandar de 4,38 puntos y un coeficiente de variabilidad de 29,17%

**Tabla 5**  
**Trabajo en equipo**

Nivel	F	%	Estadígrafos
Alto	11	25,00	
Medio	7	15,91	$\bar{X} = 13,3$
Bajo	26	59,09	$S = 4,31$
TOTAL	44	100%	$CV = 32,41 \%$

*Fuente: Cuestionario estructurado y aplicado al grupo de estudio en abril del 2019*

De los hallazgos obtenidos sobre la dimensión correspondiente, el grupo de estudio lo aprecia en un nivel bajo, evidenciado alrededor del 59,09%, con un puntaje promedio de 13,3 puntos, una desviación estandar de 4,31 puntos y un coeficiente de variabilidad de 32,41%

**Tabla 6**  
**Negociación**

Nivel	F	%	Estadísticos
Alto	9	20,45	
Medio	11	25,00	$\bar{X} = 13,3$
Bajo	24	54,55	$S = 4,03$
TOTAL	44	100%	$CV = 30,3\%$

*Fuente: Cuestionario estructurado y aplicado al grupo de estudio en abril del 2019*

De los hallazgos obtenidos sobre la dimensión correspondiente, el grupo de estudio lo aprecia en un nivel bajo, evidenciado alrededor del 54,55%, con un puntaje promedio de 13,3 puntos, una desviación estandar de 4,03 puntos y un coeficiente de variabilidad de 30,3%

## **Objetivo específico 2**

### **Establecimiento del grado de desarrollo del desempeño laboral**

**Tabla 7**  
**Desempeño de labores**

Nivel	F	%	Estadísticos
Alto	8	18,18	
Medio	7	15,91	$\bar{X} = 12,61$
Bajo	29	65,91	$S = 3,96$
TOTAL	44	100%	$CV = 32,73\%$

*Fuente: Cuestionario estructurado y aplicado al grupo de estudio en abril del 2019*

De los hallazgos obtenidos sobre la dimensión correspondiente, el grupo de estudio lo aprecia en un nivel bajo, evidenciado alrededor del 65,91%, con un puntaje promedio de 13,3 puntos, una desviación estandar de 3,96 puntos y un coeficiente de variabilidad de 32,73%

**Tabla 8**  
**Desempeño contextual**

Nivel	F	%	Estadísticos
Alto	7	15,91	$\bar{X}$ = 13,18 S = 3,75 CV = 28,45 %
Medio	14	31,82	
Bajo	23	52,27	
TOTAL	44	100%	

Fuente: Cuestionario estructurado y aplicado al grupo de estudio en abril del 2019

De los hallazgos obtenidos sobre la dimensión correspondiente, el grupo de estudio lo aprecia en un nivel bajo, evidenciado alrededor del 52,57%, con un puntaje promedio de 13,18 puntos, una desviación estandar de 3,75 puntos y un coeficiente de variabilidad de 28,45%

**Tabla 9**  
**Desempeño adaptativo**

Nivel	F	%	Estadísticos
Alto	7	15,91	$\bar{X}$ = 12,5 S = 3,81 CV = 30,48%
Medio	8	18,18	
Bajo	29	65,91	
TOTAL	44	100%	

Fuente: Cuestionario estructurado y aplicado al grupo de estudio en abril del 2019

De los hallazgos obtenidos sobre la dimensión correspondiente, el grupo de estudio lo aprecia en un nivel bajo, evidenciado alrededor del 65,91%, con un puntaje promedio de 12,5 puntos, una desviación estandar de 3,81 puntos y un coeficiente de variabilidad de 30,48%

**Tabla 10**  
**Actitud laboral**

Nivel	F	%	Estadísticos
Alto	8	18,18	
Medio	6	13,64	$\bar{X} = 12.5$
Bajo	30	68,18	$S = 3,96$
TOTAL	44	100%	$CV = 31,68 \%$

*Fuente: Cuestionario estructurado y aplicado al grupo de estudio en abril del 2019*

De los hallazgos obtenidos sobre la dimensión correspondiente, el grupo de estudio lo aprecia en un nivel bajo, evidenciado alrededor del 68,18%, con un puntaje promedio de 12,5 puntos, una desviación estandar de 3,96 puntos y un coeficiente de variabilidad de 31,68%

**Objetivo específico 3**  
**Nivel de relación**

**Tabla 11**  
**Análisis de resultados**

Niveles	Liderazgo		Comunicación		Coaching		Trabajo en equipo		Negociación		Desempeño de la labor		Desempeño contextual		Desempeño adaptativo		Actitud laboral	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Alto	10	22,73	9	20,45	8	18,18	11	25,00	9	20,45	8	18,18	7	15,91	7	15,91	8	18,18
Medio	9	20,45	11	25,00	13	29,55	7	15,91	11	25,00	7	15,91	14	31,82	8	18,18	6	13,64
Bajo	25	56,82	24	54,55	23	52,27	26	59,09	24	54,55	29	65,91	23	52,27	29	65,91	30	68,18
Total	44	100	44	100	44	100	44	100	44	100	44	100	44	100	44	100	44	100

Fuente: Cuestionario aplicado al grupo de estudio en abril del 2019

De los resultados obtenidos presentados en la tabla 11 se observa que la municipalidad del distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén necesita optimizar los procesos relacionados con las dimensiones: liderazgo, comunicación, coaching, trabajo en equipo, negociación de las habilidades blandas

Asimismo, es necesario que optimice las dimensiones asociadas con el desempeño laboral; desempeño de las labores, desempeño contextual, desempeño adaptativo y actitud laboral.



#### IV. DISCUSIÓN

A partir de los resultados obtenidos ha quedado demostrado que la municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén requiere fortalecer aquellos procesos asociados con el desarrollo de las habilidades blandas, toda vez que, en las diferentes dimensiones, el grupo de estudio las percibe en un nivel bajo, en cuyo contexto, el 56,82%, en liderazgo; así como, 54,55%, en comunicación; a su vez, el 52,27%, en coaching; es más, 59,09%, en trabajo en equipo; 54,55 en negociación, lo cual implica que no se debe soslayar, el ejercicio de las habilidades blandas, porque:

Según Salamanca (2009) son una gama de predisposiciones que contribuyen a que una persona interactúe de mejor manera en el centro de trabajo.

A su vez, Pedraza, Amaya y Conde (2010) realizaron un estudio científico sobre desempeño laboral en la Universidad de Zulia de Maracaibo, Venezuela, asumen que:

El desenvolvimiento de los trabajadores siempre ha sido considerado como el eje fundamental para el desarrollo de la efectividad el éxito de una entidad, por tal motivo subsiste actualmente el absoluto interés para los gestores de recursos humanos los elementos que conlleven a valorarlo y a fortalecerlo.

En esta perspectiva, el desenvolvimiento se encuentra en función de las actividades o conductas manifestadas en los trabajadores que son importantes para los propósitos de la institución y pueden ser valorados en términos de las competencias de cada persona y su nivel de participación en la entidad (p.495).

El desempeño laboral está subordinado no solamente al monto del despliegue puesto de manifiesto, sino también al nivel de aptitudes y apreciaciones de los roles del ser humano

Una persona que gestiona un gran despliegue en la tarea que realiza, pero muestra limitaciones o ha sido evaluada de manera incorrecta, que es importante para alcanzar el éxito en la entidad bien podría alcanzar un desempeño deficiente.

Los expertos persisten en que la formación emocional es fundamental para favorecer el desarrollo de buenas predisposiciones ante la vida, que contribuyan a la gestión de relaciones interpersonales, la estimulación de aquello que implica ponerse en el

lugar del otro y fortalecer ciertas actitudes que conllevan a afrontar con creces los problemas, las frustraciones y los fracasos (Bisquerra, 2003)

Asimismo, de los hallazgos obtenidos en la presente investigación se advierte, que por su parte la municipalidad del distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén también necesita fortalecer el desempeño laboral, puesto que, en la percepción del grupo de estudio se encuentra en un nivel bajo, en cuya línea, el 65,91%, lo aprecia de este modo, en el desempeño de labores, en el desempeño contextual, un 52,27%; en desempeño adaptativo, 65,91% y en actitud laboral, el 68,18%, lo percibe en el nivel bajo, al respecto se afirma que:

Una colectividad es valorada como exitosa o fallida cuando el índice de desarrollo logrado por su población, en función de la práctica de valores, el respeto a la normatividad, los esquemas, los hábitos; en líneas generales por su cultura institucional, la misma que se manifiesta en el desenvolvimiento laboral de los miembros del régimen en su conjunto” (Mayurí, 2008).

Por tanto, la municipalidad del distrito de Pomahuaca, provincia de Jaén se encuentra en el imperativo de realizar un buen ejercicio de las habilidades blandas a fin de alcanzar un mejor despliegue de los servidores en el ejercicio de sus funciones, para el efecto hay que llevar a cabo, un abanico de acciones que son relevantes para garantizar la colaboración de todos los seres humanos que forman parte de la entidad de modo que se logren integralmente los propósitos previstos (Ramírez, Ramírez y Calderón, citado por Huamán, 2018).

En esta perspectiva, la municipalidad de distrital de Pomahuaca, provincia de Jaén requiere convertirse en una entidad exitosa revelado en el rendimiento logrado, el que solamente es factible a merced de la gestión de su personal, quien se convierte en la base del desarrollo organizacional, con la práctica de habilidades blandas y favorable desempeño laboral, así lo advierte Goleman (1998), cuando a través de su Teoría de la Inteligencia Emocional afirma que:

“La inteligencia emocional constituye la facultad para identificar los sentimientos personales y de los demás. Es la actitud de estimularse y desarrollar relaciones sanas con otras personas. Es una serie de actitudes y competencias que condiciona el comportamiento

de la persona, sus maneras cómo reacciona o su estado mental” (Goleman, 1998, p.98, citado por Granda, 2018, p.13).

Al respecto Tobar (2012) afirma, por ejemplo, que lo que particulariza a los seres humanos que logran una mayor satisfacción en el trabajo es que tengan un coeficiente intelectual elevado, sino el dominio de una cadena de habilidades blandas, como la gestión del control de las emociones, la motivación, el ponerse en el lugar del otro, la capacidad de edificar y mantener interacciones de calidad con los que se encuentran a su alrededor. Todas estas particularidades conforman la concepción de inteligencia emocional.

La idea es reforzada, igualmente por la Teoría de la Interdependencia Social de Johnson y Johnson es otro cuerpo organizado de conocimientos que sustenta el presente trabajo de investigación. Esta teoría menciona que lo esencial de un grupo lo conforma la interdependencia existente entre sus integrantes, lo que permite que se constituya en un componente dinámico. La estructuración de la interdependencia social define cómo interactúan los seres humanos, lo que, a su vez también define los corolarios. Así desde el contexto positivo favorece los despliegues recíprocos y el alcance de los logros institucionales (Castañeda y López, 2012).

La Teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato (1992) se ha configurado como un gran aporte en lo que significa la realización del presente trabajo de investigación y expone que, cada individuo es una personalidad altamente diferenciada en el comportamiento con quienes interactúa, pero al mismo tiempo se siente influenciada por los demás. Cada ser humano trata de ajustarse a otros colectivos definidos, pretendiendo ser comprendido y aceptado.

Es fundamentalmente que al interior de la institución emergen las ocasiones de las relaciones interpersonales, en cuyo contexto, un adecuado entendimiento contribuye al surgimiento de un ambiente en el que cada persona es motivada a manifestarse con libertad

La municipalidad del distrito de Pomahuaca, Jaén necesita transformarse en una comuna dinámica, para lo cual es preciso que se organice y reorganice de manera constante y permanente

Por tanto, de las hipótesis estadísticas, se deduce:

$H_0: \rho = 0$  (no existe relación entre las habilidades blandas y desempeño laboral en la Municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén)

$H_1: \rho \neq 0$  (existe relación entre las habilidades blandas y desempeño laboral en la Municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén)

Regla de decisión:

Si p valor (Sig. bilateral) resulta menor al grado de significancia 0,05, significa que no se acepta la hipótesis nula

### **Coefficiente de correlación de Pearson**

**Tabla 12**  
**Correlación entre las variables**

Variables		Habilidades blandas	Desempeño laboral
Habilidades blandas	Correlación de Pearson	1	0,835
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	100	100
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	0,835	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	100	100

*El coeficiente de correlación tiene un valor de 0, 835 lo que significa que entre las habilidades blandas y el desempeño laboral existe un grado de relación bastante significativo*

#### **IV. CONCLUSIONES**

1. Los resultados de los hallazgos revelan que el nivel de desarrollo de las habilidades blandas en la municipalidad de Pomahuaca presenta ciertas limitaciones, puesto que, en la percepción del grupo de estudio se encuentra en un nivel bajo, con un 56,82%, en liderazgo, así como, el 54,55% hace lo propio, en comunicación; el 52,27, en coaching; el 59,09, en trabajo en equipo y el 54, 55% en negociación.
2. El nivel de desarrollo del desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, Jaén tiene un impacto limitado, en la medida que, el grupo de estudio lo advierte como bajo, con un 65,91%, en desempeño de la labor; así como un, 52,27%, en desempeño contextual; el 65,91%, en desempeño adaptativo; el 68,18%, en actitud laboral
3. Las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén se encuentran en estrecha relación, con lo cual queda demostrado que existe una incidencia entre ambas variables de estudio.

## **V. RECOMENDACIONES**

1. Se sugiere al Alcalde, regidores y funcionarios de la municipalidad de Pomahuaca de la provincia de Jaén optimizar el proceso de desarrollo de las habilidades blandas, puesto que se necesita generar un ambiente en el cual los trabajadores tengan la voluntad de desempeñarse en sus niveles más altos.
2. Se exhorta a los representantes de la municipalidad de Pomahuaca fortalecer el desempeño de la labor, el desempeño contextual, adaptativo y la actitud laboral de los servidores con la mente puesta en el progreso de la comuna y en el logro de los objetivos organizacionales.
3. Se invoca a las autoridades y trabajadores de la municipalidad de Pomahuaca a poner en práctica de manera permanente, las habilidades blandas y a partir de las cuales lograr un buen desempeño laboral de los servidores de la institución

## REFERENCIAS

- Antonio, W.U. (2018). *Los juegos de roles como estrategia en el desarrollo de las habilidades blandas de los niños y niñas de 5 años de la institución educativa del nivel inicial N° 071 del distrito de LLumpa, provincia Mariscal Luzuriaga, Ancash*. Tesis de Maestría. Chimbote.
- Antonio, W.U. (2018). *Los juegos de roles como estrategia en el desarrollo de las habilidades blandas de los niños y niñas de 5 años de la institución educativa del nivel inicial n° 071 del distrito de Llumpa, provincia Mariscal Luzuriaga, Ancash*. Tesis. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Perú.
- Barreto, J.P., Izquierdo, C.A. (2017). *La importancia del coaching en el desarrollo de las habilidades blandas del personal de la empresa Marcimex en la ciudad de Trujillo*. Tesis. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo-Perú.
- Barrón, M.C. (2018). *Habilidades blandas para mejorar la interacción en el aula en docentes de la institución educativa “Ricardo Palma” de Acopampa, Carhuaz*. Tesis doctoral. Universidad César Vallejo. Lima-Perú.
- Bassi, Busso, Urzúa y Vargas (2012). *Habilidades, educación empleo en América Latina*. Estados Unidos: Editorial. Fondo de Cultural Económica.
- Benjamin, L.S (1996). *Interpersonal Diagnosis and Treatment of Personality Disorder*. N.Y: Guilford Press.1st edition.
- Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de investigación educativa*, 21(1).
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial Nomos S.A.
- Cotrina, R. (2015). *Aplicación del programa "mi proyecto de vida" para mejorar habilidades sociales en el área: persona, familia y relaciones humanas en adolescentes de la IEE “Santa Teresita”, Cajamarca*. Tesis. Cajamarca-Perú.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Escuela de Negocios de Edimburgo

- Flores, F.Y. (2017). *El compromiso organizacional y el desempeño laboral en la Red de Salud del Rímac, Lima*. Tesis de Maestría en Gestión Pública. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional*. New York. Estados Unidos: Editorial Kairos.
- Goleman, D. (1998). *Workingwith emotional intelligence*. Barcelona, España: Editorial Kairos SA.
- Gorriti, M. (2010). *La Evaluación del Desempeño: Análisis, retos y propuestas. Una aplicación a la Comunidad Autónoma de Aragón*. La Alta dirección Pública. Análisis y propuestas, INAP. Madrid-España.
- Granda, G.A. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos*. Tesis de Maestría en Administración de Empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador.
- Granda, G.A. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos*. Tesis de maestría en administración de empresas. Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador.
- Guevara, P.S. (2016). *Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Tesis. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador
- Heriot-Watt University.
- Lagos, C. (2012). *Aprendizaje experiencial en el desarrollo de habilidades blandas*. Tesis. Universidad Alberto Hurtado. Chile.
- Ministerio de Educación (2016). *Habilidades interpersonales*. Lima, Perú: Primera edición
- Ministerio de Educación del Perú (2013). *Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas*. Lima-Perú: Editorial Corporación Gráfica Navarrete SA.



- Morgan, J. (2015). *Performance review in companies and resilience: A literature review*. Universidad Fidélitas. Costa Rica.
- Muñoz, C. (2013). *Percepción sobre la importancia de los factores no intelectuales que influyen en el Éxito de la primera entrevista Laboral, desde los alumnos que cursan último año de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de Chile*. Tesis. Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Santiago, Chile.
- Ortega, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Banco de Desarrollo de América Latina. <http://repositorio.minedu.gob.pe/>
- Pedraza, Amaya y Conde (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Revista de Ciencias Sociales. Volumen XVI. P.493-505.
- Sans, M. (2012). *what is coaching? its origins, definition, different methodologies and basic principles of action of a coach*. Ciencias. Revista de investigación. Universidad Autónoma de Bellaterra. Valencia, España.
- Saravia, C.R. (2017). *Taller desarrollando mis habilidades interpersonales para mejorar la convivencia escolar en los estudiantes del primer grado de secundaria de la I.E. N° 5130 de Ventanilla*. Tesis. Universidad César Vallejo. Lima-Perú.
- Savitsky, B. (2016). *Escuela de formación en liderazgo y habilidades personales para jóvenes de la ciudad de Piura*. Universidad de Piura.
- Silva, J.J. (2016). *Brecha porcentual entre las habilidades blandas de los estudiantes de relaciones industriales y las requeridas por empresas de Yanahuara, Arequipa*. Tesis. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Perú.
- Vidal, J. (2016). *Desarrollo de habilidades blandas*. Ministerio Público. Fiscalía de la Nación. Lima-Perú.

## ANEXOS

### TEST DE HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL

**Apellidos y nombres:.....**

El presente cuestionario tiene como finalidad valorar el nivel de desarrollo de las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén. Se ha de marcar con un aspa la alternativa según corresponda: SIEMPRE, A VECES, NUNCA.

1. Las autoridades ejercen influencia en los trabajadores para alcanzar los objetivos de la municipalidad de Pomahuaca  
☐ Siempre  
☐ A veces  
☐ Nunca
2. Quienes ejercen liderazgo en la municipalidad de Pomahuaca controlan y prevén el cambio.  
☐ Siempre  
☐ A veces  
☐ Nunca
3. El proceso de comunicación se desarrolla a través de la escucha activa  
☐ Siempre  
☐ A veces  
☐ Nunca
4. Las ideas se expresan de manera clara, sincera y directa  
☐ Siempre  
☐ A veces  
☐ Nunca
5. Se ofrece atención a las dificultades individuales de los trabajadores  
☐ Siempre  
☐ A veces  
☐ Nunca
6. Se potencia el grado de efectividad de las tareas a través de un plan consensuado  
☐ Siempre  
☐ A veces  
☐ Nunca
7. Los trabajadores desarrollan su tarea de manera cooperativa y colaborativa

- ( ) Siempre  
( ) A veces  
( ) Nunca
8. Los trabajadores gestionan el espíritu de equipo
- ( ) Siempre  
( ) A veces  
( ) Nunca
9. Se consensua y se negocia los acuerdos
- ( ) Siempre  
( ) A veces  
( ) Nunca
10. Se propicia la recíproca participación y el permanente ajuste de expectativas y preferencias de las partes
- ( ) Siempre  
( ) A veces  
( ) Nunca
11. Reconoce la manera cómo alguien trabaja y que es juzgado por su efectividad
- ( ) Siempre  
( ) A veces  
( ) Nunca
12. Advierte que los comportamientos que generan el producto o servicio satisface las responsabilidades que asume la organización y se concreta en las tareas más relevantes de un puesto de trabajo
- ( ) Siempre  
( ) A veces  
( ) Nunca
13. Completa las tareas, cantidad y calidad del trabajo, actualización del conocimiento, trabajo preciso y cuidadoso, planeamiento y organización, toma de decisiones, resolución de problemas, monitoreo y control de recursos
- ( ) Siempre  
( ) A veces  
( ) Nunca
14. Entiende que el contexto organizacional, social y psicológico en la ejecución de la tarea actúan como catalizadores facilitando, dificultando, incluso inhibiendo el desempeño en las labores
- ( ) Siempre  
( ) A veces  
( ) Nunca

15. Desarrolla la tarea extra, se esfuerza, tiene iniciativa, entusiasmo, atención a las obligaciones, inventiva, persistencia, motivación, dedicación proactividad, creatividad y cooperación
- ( ) Siempre  
( ) A veces  
( ) Nunca
16. Ayuda a otros mostrando cooperación, cortesía y motivación; lealtad y compromiso; con conocimiento, destreza, hábito y personalidad
- ( ) Siempre  
( ) A veces  
( ) Nunca
17. Se adapta en forma empática a los cambios que se generan en el sistema de trabajo
- ( ) Siempre  
( ) A veces  
( ) Nunca
18. Maneja la incertidumbre y los cambios impredecibles en el trabajo evidenciando adaptabilidad interpersonal, adaptabilidad cultural y adaptación física
- ( ) Siempre  
( ) A veces  
( ) Nunca
19. Realiza acciones de negatividad, comete errores en forma deliberada, hacer cosas que deterioran la imagen de la organización
- ( ) Siempre  
( ) A veces  
( ) Nunca
20. Incurre en demasiados y largos descansos, ausentismo, quejas tardanzas, realización inadecuada de la tarea, accidentes, insultos y chismes sobre compañeros de trabajo, peleas y discusiones con compañeros de labores, descuido en la seguridad, mal uso de privilegios y excesiva negatividad
- ( ) Siempre  
( ) A veces  
( ) Nunca

## **FICHA TÉCNICA**

### **1. Denominación**

HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DE POMAHUACA PROVINCIA DE JAÉN

### **2. Autora**

Br. LISSETH JHASSMIN CASTILLO LEON

### **3. Objetivo**

Valorar el nivel de desarrollo de las habilidades blandas y el desempeño laboral en la municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén

### **4. Usuarios**

Se obtuvo información de trabajadores, entre hombres y mujeres de la municipalidad de Pomahuaca, provincia de Jaén

### **5. Características y modo de aplicación.**

- 1º El presente instrumento (Test) está estructurado en base a 20 ítems, distribuidos entre las dimensiones: afectiva, cognitiva, activa, conativa asociadas con la variable: habilidades blandas; así como desempeño de labores, desempeño contextual, desempeño adaptativo, actitud laboral; relacionadas con la variable: desempeño laboral
- 2º El instrumento fue aplicado de manera individual a cada integrante de la muestra representativa, bajo responsabilidad de la investigadora, se procuró recoger información objetiva.
- 3º Su aplicación tuvo como duración de 60 minutos aproximadamente, y los materiales que se emplearon fueron: un lápiz y un borrador.

## 6. Estructura

Variables		
V <sub>1</sub> : Habilidades blandas	V <sub>2</sub> : Desempeño laboral	Ítems
Dimensiones		
Afectiva	Desempeño de labores	I <sub>1</sub> – I <sub>3</sub> /I <sub>11</sub> -I <sub>13</sub>
Cognitiva	Desempeño contextual	I <sub>4</sub> – I <sub>6</sub> /I <sub>14</sub> -I <sub>16</sub>
Conativa	Desempeño adaptativo	I <sub>7</sub> -I <sub>8</sub> /I <sub>17</sub> -I <sub>18</sub>
Activa	Actitud laboral	I <sub>9</sub> -I <sub>10</sub> /I <sub>19</sub> -I <sub>20</sub>

Fuente: Cuadro elaborado por la investigadora

## 7. Baremo

**Tabla 13**  
**Baremo general**

NIVEL	RANGO
ALTO	41 – 60
MEDIO	21 – 40
BAJO	1 – 20

Fuente: Tabla diseñada por la investigadora

**Tabla 14**  
**Baremo específico**

Nivel	Literal	Rango
Alto	Siempre	16 – 20
Medio	A veces	11 – 15
Bajo	Nunca	00 – 10

Fuente: Tabla diseñada por la investigadora

## 8. Confiabilidad

Se estimó utilizando la prueba estadística Alfa de Cronbach

**Tabla 15: Estadísticos de Fiabilidad**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,835	20

*Fuente: Tabla diseñada por la investigadora*

## 9. Validación

El contenido del instrumento fue validado a juicio de expertos

## **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

### **VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

#### **I. DATOS GENERALES**

1.1. Apellidos y nombres: ROMERO PERALTA ÁLVARO RAFAEL

1.2. Grado académico: MAESTRO

1.3. Documento de identidad: DNI 16498536

1.4. Centro de labores:

Universidad Particular de Chiclayo

Colegio Nacional de “San José”, Chiclayo

1.5. Denominación del instrumento motivo de validación: TEST

1.6. Título de la Investigación: HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO  
LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DE POMAHUACA, PROVINCIA DE  
JAÉN

1.7. Autora del instrumento: Bach. LISSETH JHASSMIN CASTILLO LEON

En este contexto ha sido considerada como experto en la materia y  
necesitamos sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes  
categorías:

MB : Muy Bueno (4)

B : Bueno (3)

R : Regular (2)

D : Deficiente (1)



## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
1	La redacción empleada es clara y precisa	X			
2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X			
3	Está formulado con lenguaje apropiado	X			
4	Está expresado en conductas observables	X			
5	Tiene rigor científico	X			
6	Existe una organización lógica	X			
7	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	X			
8	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	X			
9	Observa coherencia con el título de la investigación	X			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	X			
11	Es apropiado para la recolección de información	X			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	X			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	X			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	X			
15	La estrategia responde al propósito de la investigación	X			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	X			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	X			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	X			
19	Es adecuado a la muestra representativa	X			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	X			
VALORACIÓN FINAL		x			

Fuente: Cuadro adaptado por la investigadora

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado

Chiclayo, abril 8 del 2019



Mg. Álvaro Rafael Romero Peralta

DNI 16498536

## **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

### **VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

#### **I. DATOS GENERALES**

1.1. Apellidos y nombres: CHOPITEA BALAREZO ERLY GICELA

1.2. Grado académico: MAESTRO

1.3. Documento de identidad: DNI 40055868

1.4. Centro de labores:

Colegio Nacional de “San José”, Chiclayo

1.5. Denominación del instrumento motivo de validación: TEST

1.6. Título de la Investigación: HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO  
LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DE POMAHUACA, PROVINCIA DE  
JAÉN

1.7. Autora del instrumento: Bach. LISSETH JHASSMIN CASTILLO LEON

En este contexto ha sido considerada como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MB : Muy Bueno (4)

B : Bueno (3)

R : Regular (2)

D : Deficiente (1)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

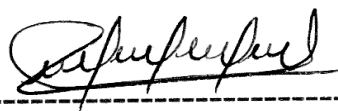
N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
1	La redacción empleada es clara y precisa	X			
2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X			
3	Está formulado con lenguaje apropiado	X			
4	Está expresado en conductas observables	X			
5	Tiene rigor científico	X			
6	Existe una organización lógica	X			
7	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	X			
8	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	X			
9	Observa coherencia con el título de la investigación	X			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	X			
11	Es apropiado para la recolección de información	X			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	X			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	X			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	X			
15	La estrategia responde al propósito de la investigación	X			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	X			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	X			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	X			
19	Es adecuado a la muestra representativa	X			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	X			
VALORACIÓN FINAL		x			

Fuente: Cuadro adaptado por la investigadora

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado

Chiclayo, abril 8 del 2019



Mg. Elry Gicela Chopitea Balarezo

DNI 40055868

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### VALIDACIÓN DE EXPERTOS

#### I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres: TORO HERRERA MARÍA ELISA
- 1.2. Grado académico: DOCTORA
- 1.3. Documento de identidad: DNI 40273864
- 1.4. Centro de labores:

Colegio Nacional de “San José”

- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación: TEST
- 1.6. Título de la investigación: HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DE POMAHUACA, PROVINCIA DE JAÉN

- 1.7. Autora del instrumento: Bach. LISSETH JHASSMIN CASTILLO LEON.

En este contexto ha sido considerada como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MB : Muy Bueno (4)
- B : Bueno (3)
- R : Regular (2)
- D : Deficiente (1)

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

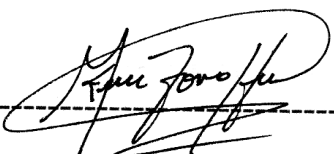
N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
1	La redacción empleada es clara y precisa	X			
2	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X			
3	Está formulado con lenguaje apropiado	X			
4	Está expresado en conductas observables	X			
5	Tiene rigor científico	X			
6	Existe una organización lógica	X			
7	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	X			
8	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	X			
9	Observa coherencia con el título de la investigación	X			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	X			
11	Es apropiado para la recolección de información	X			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	X			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	X			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	X			
15	La estrategia responde al propósito de la investigación	X			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	X			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	X			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	X			
19	Es adecuado a la muestra representativa	X			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	X			
VALORACIÓN FINAL		x			

Fuente: Cuadro adaptado por la investigadora

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado

Chiclayo, abril 8 del 2019



---

Dra. María Elisa Toro Herrera

DNI 40273864



**TABLA 15**

**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20
1	2	1	2	1	3	1	2	1	2	1	2	1	3	1	3	1	2	2	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3
3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	1	3	1	3	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	2	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1
1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	2
3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	2	2	3	3	3	1	1	1	1

*Fuente: Tabla elaborada por la investigadora*

**Tabla 16: Varianza de los Items**

	N	Varianza
Item1	20	0.82894737
Item2	20	0.64210526
Item3	20	0.8
Item4	20	0.66052632
Item5	20	0.76578947
Item6	20	0.82894737
Item7	20	0.8
Item8	20	0.56842105
Item9	20	0.82894737
Item10	20	0.69473684
Item11	20	0.56842105
Item12	20	0.72368421
Item13	20	0.76578947
Item14	20	0.8
Item15	20	0.66052632
Item16	20	0.8
Item17	20	0.67368421
Item18	20	0.72368421
Item19	20	0.66052632
Item20	20	0.67368421
		11.5368421
suma	20	178.431579

Fuente: Tabla elaborada por la investigadora

**Tabla 17: Alfa de Cronbach**

Fórmula : $\alpha = (K/K - 1) ( 1 - \Sigma Vi/VT)$
$\alpha$ = Alfa de Cronbach
K = N° de ítems
Vi = Varianza de cada ítem
VT = Varianza del total
$\alpha = (20/20-1)(1-11.5368/178.4316)$
$\alpha = (20/20-1) ( 1-0.0647)$
$\alpha = (1.0526) (0.9353)$
$\alpha = 0.835$

Fuente: Tabla elaborada por la investigadora

## AUTORIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS



### MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMAHUACA JAÉN - CAJAMARCA

*"Por Un Gobierno Responsable Para Todos"*



**"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"**

Pomahuaca, 13 de mayo del 2019

**CARTA N° 017 -2019-MDP/A**

Señorita:

**Abg. LISSETH JHASSMIN CASTILLO LEÓN**

**Estudiante de Posgrado de la Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo**

**Asunto: AUTORIZACIÓN PARA INVESTIGACIÓN DE TESIS EN MI REPRESENTADA.-**

De mi especial consideración:

Por medio de la presente me dirijo a usted, para saludarla cordialmente y a la vez informarle que respecto a la solicitud ingresada por mesa de partes de esta entidad edil, con fecha 08 de mayo del presente año, suscrita por su persona; tengo a bien comunicarle que, se le autoriza realizar investigación sobre su tesis denominada **"HABILIDADES BLANDAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMAHUACA – JAÉN"** en mi representada; así como la aplicación de instrumentos de investigación para el cumplimiento de lo antes mencionado.

Sin otro particular me suscribo de usted, no sin antes reiterarle las muestras de mi especial consideración y estima.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE POMAHUACA  
  
Alcaldesa  
ALCALDE